

**Gestión del talento humano en instituciones de salud de II y III nivel en el departamento  
del Cauca (2015–2024): Satisfacción laboral y desempeño**

Daira Alegría Montenegro

Dolly Idaly Fernández Mabesoy

Asesor

Claudia Angelica Daza

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela De Ciencias De La Salud - ECISALUD

Administración En Salud

2026

## Resumen

La gestión del talento humano constituye un pilar estratégico en las instituciones de salud, particularmente en aquellas de II y III nivel, donde la calidad de la atención depende en gran medida del desempeño y la satisfacción del personal. Entre 2015 y 2024, se han documentado desafíos como alta rotación laboral superior al 20 %, incremento del ausentismo, inestabilidad contractual y limitadas oportunidades de formación continua (Ministerio de Salud, 2022). Estas condiciones afectan la motivación del talento humano, deterioran la calidad percibida por los usuarios y reducen la eficiencia institucional. El presente estudio tiene como objetivo examinar, mediante una revisión documental de literatura científica y fuentes institucionales, la relación entre la gestión del talento humano, la satisfacción laboral y el desempeño en instituciones de salud de II y III nivel del departamento del Cauca. La metodología corresponde a una investigación cualitativa descriptiva con revisión narrativa, empleando bases de datos académicas (Scielo, Redalyc, PubMed) y documentos institucionales publicados entre 2015 y 2024. Los hallazgos esperados permitirán identificar brechas persistentes en los procesos de gestión del talento humano y proponer recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la estabilidad laboral, la motivación del personal y la calidad de los servicios de salud. El estudio aporta al campo académico mediante la síntesis actualizada de la evidencia, y al ámbito institucional, proporcionando insumos para decisiones en políticas y prácticas de gestión.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, satisfacción laboral, desempeño laboral, motivación en salud, calidad de los servicios de salud.

## Abstract

Human talent management is a strategic pillar in healthcare institutions, particularly in level II and III facilities, where the quality of care largely depends on staff performance and satisfaction. Between 2015 and 2024, challenges such as turnover exceeding 20%, increased absenteeism, unstable contracts, and limited access to continuous training programs have been documented (Ministry of Health, 2022). These conditions affect staff motivation, perceived service quality, and institutional efficiency. This study aims to examine, through a documentary review of scientific literature and institutional sources, the relationship between human talent management, job satisfaction, and work performance in level II and III healthcare institutions in the department of Cauca. The methodology corresponds to a qualitative descriptive study supported by a narrative review, using scientific databases (SciELO, Redalyc, PubMed) and institutional documents published between 2015 and 2024. Expected findings will help identify persistent gaps in human talent management and propose recommendations to strengthen job stability, staff motivation, and the quality of healthcare services. This work contributes both to academia by synthesizing updated evidence, and to institutions by offering inputs for decision-making in management policies and practices.

**Keywords:** Human talent management, job satisfaction, work performance, motivation in healthcare, quality of healthcare services.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Tabla de Contenido .....	4
Introducción.....	5
Planteamiento del Problema .....	6
Justificación .....	9
Objetivos.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos .....	11
Marco Conceptual y Teórico .....	12
Gestión del Talento Humano en Salud.....	12
Calidad en los Servicios de Salud y Modelo de Donabedian .....	12
Conceptos Clave .....	13
Satisfacción Laboral.....	13
Desempeño Laboral .....	14
Motivación Laboral y Teorías Clásicas .....	14
Maslow (1954).....	14
Herzberg (1959).....	14
McGregor (1960).....	14
Relación Entre Gestión del Talento Humano, Satisfacción, Motivación y Desempeño .....	15
Conclusión .....	16
Referencias Bibliográficas.....	18

## **Introducción**

La gestión del talento humano ha dejado atrás la visión tradicional del personal como un recurso operativo y ha evolucionado hacia un enfoque estratégico centrado en el valor que las personas aportan al logro de los objetivos organizacionales. Chiavenato (2009) plantea que la gestión del talento humano comprende un conjunto de políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, retener y movilizar el talento dentro de las instituciones.

En el ámbito de la salud, particularmente en instituciones de II y III nivel del departamento del Cauca, esta visión adquiere especial relevancia debido a la complejidad de los procesos asistenciales, la variabilidad en la demanda y los rigurosos estándares de calidad requeridos. Estos factores exigen no solo competencias técnicas, sino también condiciones laborales que favorezcan la satisfacción, el compromiso y el desempeño del personal.

Desde la perspectiva de Chiavenato, procesos como la evaluación del desempeño, la formación continua, la remuneración y los incentivos inciden directamente en cómo los trabajadores se desempeñan y cómo perciben su entorno laboral. En un contexto cambiante y competitivo, gestionar el talento humano de manera eficaz es clave para la sostenibilidad institucional.

En este marco, la presente monografía busca sistematizar las principales prácticas de gestión del talento humano aplicadas en instituciones de salud del Cauca a través de la evaluación de los niveles de satisfacción laboral y desempeño del personal y el análisis de la relación entre la gestión del talento humano y los resultados laborales en IPS de II y III nivel en el departamento.

## **Planteamiento del Problema**

La gestión del talento humano constituye un eje fundamental para garantizar la calidad, eficiencia y continuidad de los servicios de salud. Su adecuada administración está directamente relacionada con la motivación, la satisfacción y el desempeño del personal, factores que influyen en los resultados institucionales y en la percepción de los usuarios.

A nivel mundial, la Organización Mundial de la Salud ha advertido que los sistemas de salud enfrentan dificultades crecientes relacionadas con la escasez y mala distribución del personal, la alta rotación, el agotamiento profesional (burnout), las brechas de formación y la falta de incentivos para el desarrollo del talento humano. Estas problemáticas generan impactos negativos en la calidad del servicio, la seguridad del paciente y la sostenibilidad de los sistemas sanitarios, especialmente en instituciones de mediana y alta complejidad, donde la demanda asistencial exige equipos capacitados y condiciones laborales estables.

En Latinoamérica, estas dificultades se profundizan por causas estructurales como la precarización laboral, la informalidad en la contratación, los bajos salarios y las limitadas oportunidades de educación continua. La región ha experimentado un aumento del ausentismo y del agotamiento emocional asociado a la sobrecarga laboral, mientras que la rotación frecuente del personal limita la consolidación de equipos estables y dificulta la implementación de procesos de mejora continua. Asimismo, la inversión en bienestar y desarrollo profesional suele ser insuficiente, lo que repercute en la satisfacción laboral y en la calidad de los servicios que prestan las instituciones de salud.

En Colombia, estas dinámicas se evidencian con particular intensidad. La fragmentación del sistema de salud y la predominancia de modelos contractuales inestables como la contratación por prestación de servicios afectan la motivación, la estabilidad y el sentido de

pertenencia del talento humano. En las instituciones de II y III nivel se presentan problemáticas como sobrecarga laboral, limitaciones en la dotación de personal, escasa articulación entre las necesidades del recurso humano y los planes institucionales, y brechas en procesos como la evaluación del desempeño, la capacitación continua y los programas de bienestar. Estos factores repercuten directamente en la satisfacción laboral y en indicadores como la rotación, el ausentismo y el desempeño del talento humano en salud.

En el departamento del Cauca, estas problemáticas se acentúan debido a condiciones contextuales propias de la región, como restricciones presupuestales, alta demanda asistencial en instituciones de referencia, concentración del recurso humano en ciertas zonas y dificultades para atraer y retener personal especializado. En las IPS de II y III nivel se ha evidenciado la persistencia de modelos de contratación inestables, insuficiente oferta de formación continua, limitada motivación laboral y desafíos en la gestión institucional del talento humano. Estas condiciones no solo impactan el bienestar del personal, sino que también afectan la calidad de la atención y la eficiencia operativa de los servicios de salud en el departamento.

Ante este panorama, surge la necesidad de comprender cómo se relacionan la gestión del talento humano, la satisfacción laboral y el desempeño en las instituciones de salud del Cauca, con el propósito de identificar brechas, necesidades y oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de los procesos de gestión y al bienestar del personal y se plantean así los siguientes cuestionamientos ¿Cuáles son las principales problemáticas en la gestión del talento humano en el sector salud a nivel global, latinoamericano y nacional entre 2018 y 2024, y cómo se manifiestan en las instituciones de salud de II y III nivel del departamento del Cauca?; ¿Cómo se relacionan la gestión del talento humano, la satisfacción laboral y el desempeño del personal en las IPS de II y III nivel del Cauca, según la evidencia disponible entre 2018 y 2024? y

finalmente ¿Qué brechas, patrones y recomendaciones emergen de la literatura para mejorar la gestión del talento humano, fortalecer la satisfacción laboral y optimizar el desempeño en las instituciones de salud del Cauca?

## Justificación

La gestión del talento humano en las instituciones de salud constituye un eje estratégico para garantizar la calidad, eficiencia y seguridad en la atención a los pacientes. No obstante, en Colombia y en el Cauca de manera específica, persisten limitaciones que afectan la estabilidad laboral, la motivación y el desempeño del personal asistencial y administrativo, lo cual repercute en los resultados organizacionales y en la satisfacción de los usuarios.

Datos recientes evidencian la magnitud del problema: la rotación del personal en instituciones hospitalarias puede superar el 25 % anual en cargos asistenciales (Minsalud, 2022), el ausentismo laboral alcanza en promedio el 7 % en hospitales públicos (DANE, 2021) y estudios de percepción reportan niveles de satisfacción laboral inferiores a 3.5 en escala Likert de 1 a 5 (Ruiz-Gómez et al., 2023). Estas cifras reflejan la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano, entendida no solo como administración de personal, sino como un proceso integral de planeación, desarrollo, motivación y retención.

Desde el ámbito académico, este estudio es relevante porque sintetiza la evidencia disponible entre 2018 y 2024 sobre la relación entre gestión, satisfacción y desempeño laboral en el sector salud colombiano, generando conocimiento actualizado que puede servir de base para futuras investigaciones y programas de formación en gestión de talento humano.

En el plano institucional y social, los resultados aportarán insumos prácticos para que las IPS diseñen estrategias de mejora enfocadas en la estabilidad laboral, la formación continua y el bienestar del personal, lo cual impacta de manera directa en la calidad de los servicios y en la eficiencia del sistema de salud. De esta manera, la monografía no solo responde a una necesidad de investigación identificada en la literatura, sino que también contribuye con propuestas

aplicables que favorecen tanto a las instituciones como al recurso humano y a los usuarios de los servicios de salud.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Examinar la relación entre la gestión del talento humano, la satisfacción laboral y el desempeño del personal en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) de II y III nivel del departamento del Cauca, mediante una revisión documental de literatura científica e institucional publicada entre 2018 y 2024, con el fin de identificar brechas y formular recomendaciones para fortalecer los procesos de gestión.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las principales problemáticas globales, latinoamericanas y nacionales relacionadas con la gestión del talento humano en salud entre 2018 y 2024.

Describir cómo estas problemáticas se expresan en las IPS de II y III nivel del departamento del Cauca.

Analizar los efectos documentados de la gestión del talento humano sobre la satisfacción y desempeño laboral en el Cauca.

Comparar los hallazgos internacionales, regionales y nacionales para identificar patrones, vacíos y áreas prioritarias de intervención.

Proponer recomendaciones basadas en la evidencia para mejorar la gestión del talento humano y fortalecer el desempeño institucional en el Cauca.

## **Marco Conceptual y Teórico**

### **Gestión del Talento Humano en Salud**

La gestión del talento humano constituye un eje estratégico en cualquier organización, dado que el recurso humano es el motor del cumplimiento de los objetivos institucionales. Para Chiavenato (2009), gestionar el talento implica diseñar políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que, con su trabajo, generan valor agregado. Este enfoque supera la visión tradicional administrativa y reconoce a los trabajadores como capital intelectual indispensable para la competitividad.

En el sector salud, la gestión del talento humano cobra mayor relevancia porque el desempeño del personal asistencial y administrativo está directamente vinculado con la calidad, seguridad y humanización del servicio. Según Minaya-Serna, Ruíz-Gómez, Concha-Huarcaya y Alva-Olivos (2024), la capacidad de las instituciones para garantizar una atención eficiente depende en gran medida de la motivación, estabilidad y formación continua de su recurso humano.

La evidencia reciente muestra que una gestión inadecuada del talento humano en salud se asocia con problemas de rotación elevada, bajo compromiso y disminución del desempeño, lo cual impacta negativamente en la calidad del servicio (Montoya & Boyero, 2016; Ruiz-Gómez et al., 2023). Por ello, fortalecer los procesos de gestión resulta esencial para la sostenibilidad de las instituciones prestadoras de salud (IPS), especialmente en los niveles II y III, donde la carga asistencial y la complejidad de los servicios son mayores.

### **Calidad en los Servicios de Salud y Modelo de Donabedian**

La calidad de la atención en salud ha sido abordada ampliamente desde el modelo de Donabedian (1984), quien propone tres dimensiones: estructura, proceso y resultados. La

estructura hace referencia a los recursos físicos, tecnológicos y humanos disponibles; el proceso comprende las actividades que se desarrollan en la atención, y los resultados reflejan los efectos en la salud de los pacientes y en la satisfacción de los usuarios.

En este marco, la gestión del talento humano se ubica en la estructura, pues contar con personal suficiente, competente y motivado es condición indispensable para el adecuado desarrollo de los procesos asistenciales. La literatura reciente ratifica que instituciones con equipos estables y bien capacitados obtienen mejores indicadores en seguridad del paciente, satisfacción del usuario y eficiencia institucional (García & Muñoz, 2022).

De este modo, la gestión del talento humano no puede entenderse como un proceso aislado, sino como parte de un sistema de calidad que busca resultados clínicos favorables y experiencias de atención humanizadas.

## **Conceptos Clave**

### ***Satisfacción Laboral***

La satisfacción laboral se define como el grado de bienestar y conformidad que experimentan los trabajadores respecto a sus condiciones laborales, posibilidades de desarrollo, reconocimiento y relaciones interpersonales. Robbins y Judge (2017) sostienen que esta variable es multidimensional, abarcando tanto factores objetivos (salario, estabilidad) como subjetivos (sentido de pertenencia, motivación intrínseca).

En el sector salud, la satisfacción laboral se asocia directamente con la retención del personal, la reducción del ausentismo y la mejora en la calidad del servicio. Un estudio realizado en hospitales latinoamericanos postpandemia reveló que el 60 % del personal de enfermería considera insuficientes las condiciones laborales actuales, lo que repercute en niveles bajos de satisfacción y alta intención de renuncia (Gómez & Pérez, 2021).

### ***Desempeño Laboral***

El desempeño laboral se refiere a la medida en que un trabajador cumple con las tareas y responsabilidades asignadas, alcanzando los objetivos organizacionales. En salud, este concepto incluye indicadores de productividad, adherencia a protocolos, trato humanizado y capacidad de trabajo en equipo.

Según Ruiz-Gómez et al. (2023), en las IPS colombianas se ha evidenciado que un bajo nivel de desempeño está asociado con sobrecarga laboral, alta rotación y deficiencias en la gestión administrativa. Por el contrario, cuando se implementan programas de capacitación y bienestar, el desempeño mejora significativamente, lo que impacta en la satisfacción de los usuarios y en la eficiencia de la institución.

### ***Motivación Laboral y Teorías Clásicas***

La motivación laboral constituye un motor esencial del comportamiento organizacional. Su estudio se ha nutrido de diferentes teorías clásicas que siguen siendo aplicables en el contexto actual:

**Maslow (1954).** Su jerarquía de necesidades plantea que los trabajadores buscan primero cubrir aspectos básicos (salario, seguridad) y luego avanzar hacia necesidades de pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

**Herzberg (1959).** Su teoría de los dos factores diferencia entre factores higiénicos (salario, condiciones laborales, políticas) y factores motivadores (logro, reconocimiento, desarrollo). Según el autor, los primeros evitan la insatisfacción, pero solo los segundos generan compromiso real.

**McGregor (1960).** Sus teorías X y Y describen dos modelos de gestión. La teoría X supone que los trabajadores evitan responsabilidades y deben ser controlados; la teoría Y

considera que las personas buscan retos, autonomía y desarrollo. En el sector salud, la aplicación de un enfoque Y se asocia con mejores resultados en motivación y desempeño.

La literatura reciente complementa estas teorías, mostrando que la motivación en salud también depende de la estabilidad laboral, la carga de trabajo justa y la posibilidad de conciliación entre la vida personal y profesional (Martínez & López, 2022).

### **Relación Entre Gestión del Talento Humano, Satisfacción, Motivación y Desempeño**

La interacción entre estos conceptos evidencia un ciclo dinámico: una gestión adecuada del talento humano (con políticas claras de selección, capacitación y reconocimiento) favorece la motivación y la satisfacción laboral, lo que a su vez incrementa el desempeño laboral y mejora la calidad en los servicios de salud.

Estudios recientes han identificado que la motivación y la satisfacción actúan como variables mediadoras entre la gestión del talento humano y el desempeño del personal (Minaya-Serna et al., 2024). Esto significa que no basta con mejorar procesos administrativos, sino que se requiere atender integralmente las necesidades emocionales, profesionales y sociales del trabajador.

En conclusión, el marco teórico permite comprender que la gestión del talento humano en salud es un fenómeno complejo, influenciado por múltiples factores estructurales y subjetivos. Integrar enfoques clásicos y estudios actuales ofrece una base sólida para analizar la realidad de las IPS de II y III nivel en el departamento del Cauca, y fundamenta la necesidad de propuestas que fortalezcan la motivación, la satisfacción y el desempeño del personal como ejes de la calidad en la atención.

## Conclusión

La gestión del talento humano en las instituciones de salud de nivel II y III en el Cauca, se consolidan como un eje estratégico para el fortalecimiento de la calidad en la atención sanitaria, la satisfacción laboral y el desempeño del personal. El análisis documental realizado se puede evidenciar que los más altos desafíos se concentran la rotación del personal con la inestabilidad contractual. Las limitadas oportunidades de formación continua y la escasa articulación entre las políticas institucionales como las necesidades reales del recurso humano en las entidades de salud.

Lo que se concluye que una gestión eficiente del talento humano no puede limitarse a procesos administrativos, es importante integrar estrategias de motivación, bienestar y desarrollo profesional que promuevan la pertenencia y el compromiso del talento humano. Teniendo en cuenta que la estabilidad laboral la comunicación efectiva, el reconocimiento y el liderazgo participativo son determinantes para optimizar el desempeño y reducir indicadores de insatisfacción y ausencia laboral.

De igual forma, con el hallazgo reafirma que la satisfacción y la motivación laboral actúa como mediadores directos para el buen desempeño impactando de manera positiva en la calidad de la atención y en la percepción de los usuarios. Por tanto, las instituciones de salud deben adoptar modelos de gestión basados en evidencias centrados en el trabajador como principal activo organizacional, fortaleciendo la cultura institucional, la formación continua y la evaluación del desempeño con enfoque humanizado.

Finalmente, se recomienda que las políticas públicas y organizacionales prioricen la consolidación de entornos laborales saludables equitativos y sostenibles garantizando la estabilidad del talento humano de esta forma se garantiza la eficiencia del sistema de salud. El

bienestar Por medio de la gestión integral, técnica y humana se puede avanzar para obtener instituciones más competitivas, comprometidas con la calidad la seguridad del paciente y el bienestar de su personal.

### Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (9.a ed.). McGraw-Hill.
- Donabedian, A. (1984). *Explorations in quality assessment and monitoring*. Health Administration Press.
- García, L., & Muñoz, P. (2022). Calidad de los servicios de salud y gestión del recurso humano: una revisión sistemática. *Revista de Salud Pública*, 24(3), 1–12.
- Gómez, J., & Pérez, M. (2021). Condiciones laborales y satisfacción del personal de enfermería en hospitales latinoamericanos post-COVID-19. *Revista Latinoamericana de Enfermería*, 29(4), e3501.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Martínez, R., & López, D. (2022). Factores de motivación y desempeño laboral en profesionales de la salud. *Revista Colombiana de Administración en Salud*, 19(1), 45–58.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Minaya-Serna, A., Ruíz-Gómez, A. A., Concha-Huarcaya, M. A., & Alva-Olivos, M. A. (2024). Gestión del talento humano y satisfacción laboral en instituciones de salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(3), 130–145. <https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542-30882024000300130>
- Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(3), 85–98.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (13.a ed.). Pearson.

Ruiz-Gómez, A. A., Torres, F., & Delgado, P. (2023). Desempeño laboral y motivación en profesionales de la salud en Colombia: un análisis postpandemia. *Salud & Sociedad*, 14(2), 55–70.